سلسلة المدير الممارس




دليل الأفكار العملية

# التواصل عبر الثقافات

دون دبليو. برنس
مايكل إتش. هوب

نقله إلى العربية
شكري مجاهد






دليل الأفكار العملية






# التواصل عبر الثقافات

تأليف

**دون و. برنس**

**ومايكل هـ. هوب**

نقله إلى العربية

**شكري مجاهد**






Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Communicating Across Cultures
Don W. Prince and Michael H. Hoppe

ISBN 1-882197-59-3

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)



ISBN 3 - 619 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

برنس، دون

التواصل عبر الثقافات./ دون برنس؛ شكري عبدالمنعم مجاهد.- الرياض، 1430هـ

40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 3 - 619 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. مجاهد، شكري عبدالمنعم (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 408

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595




## سلسلة الكتب

# دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



# مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة





## خلاصة تنفيذية

إذا كنت مديراً في أي مكان بالعالم، فلابد أنك تتعامل مع أناس من جنسيات مختلفة وثقافات مغايرة لثقافتك. وفي بيئات العمل متعددة الجنسيات بعد التواصل الفاعل مع أشخاص من لغات وتقاليد وتوقعات تختلف عما لديك، مهارة ضرورية. وإذا كنت مديراً في أي مكان بالعالم، فلابد أنك تواجه هذا الموقف متعدد الثقافات. يشرح هذا الدليل كيف تكون على دراية بالاختلافات الثقافية تحدياً قيادياً، وكيف تعدل أسلوب تواصلك لتعزيز فاعليتك كمدير.



# عندما لا يكفي أن تكون نفسك

يسلم الكثير من المديرين بأن القيادة التي يتبادلون فيها التحية مع زملائهم، ويعطوهم توجيهاتهم لمرؤوسيهم، ويعرضون أفكارهم على طاقم موظفيهم، طريقة جيدة ومناسبة.

فالمهارات في التواصل أداة مفتاحية يعمل القادة الفاعلون على امتلاكها قبل كل شيء آخر.

لذلك قد تتساءل: لم تعجز عن متابعة الحديث أو الكتابة بالطريقة التي اعتدتها عندما يصادف أن بعض الأشخاص على الطرف الآخر من الطاولة أو قاعة الاجتماعات أو الهاتف قد جاؤوا من دول وجنسيات تختلف عن دولتك وجنسيتك، والإجابة على سؤالك تكمن في أن طرق التواصل الطبيعية والاعتيادية والمألوفة لديك تترك تأثيرات غير متوقعة وغير مرغوبة على الأشخاص الآخرين الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية مغايرة لثقافتك، كما يرجع أن تنسى فهم وتأويل حِكَمِهم ومظاهر سلوكهم بالدرجة نفسها.

ما لم تبذل جهداً واعياً لإظهار المزيد من الحساسية تجاه الأساليب الثقافية المختلفة، فتتصرف على إشارات التعارض الثقافي، وتعمل على تعديل ومواءمة وسائط تواصلك وفقها، فإنك تفاخر على الأقل بمواجهة قدر من الإحراج والارتباك. الأمر الأكثر خطورة أن أخطاء التواصل عبر الثقافات وعثراته قد تؤدي إلى نتائج وخيمة، كفقدان الثقة والزبائن وفرص وعلاقات العمل في عالم يزداد ترابطاً باطراد، لم يعد الوعي بتعدد الثقافات والقدرة على التلاؤم معها مجرد إشارات مهذبة، تقدمها إلى زبائنك وزملائك العالميين: إنها حاجة جوهرية جديدة للقيادة في بيئة

عالمية ومعلومة. الدليل الحالي يساعدك على تحسين مهارات التواصل عبر الثقافات، إذ يعلمك كيفية التعامل مع النقاط المحددة التالية:

- توقع وتعيين الاختلافات الثقافية.
- توخي الحذر من الاختلافات الثقافية.
- استخلاص الإشارات من وسائل التواصل غير اللفظية.
- مخاطبة الثقافات الأخرى بوضع مشافهة وكتابة.
- تعلم مدى أهمية الأسماء والألقاب.
- استخدام الفكاهة بحكمة.
- إظهار احترامك للثقافات الأخرى.
- التحول إلى متعلم مدى الحياة للثقافات الأخرى.

## توقع الاختلافات الثقافية والتلازم معها

إن التواصل بنجاح عبر الثقافات يقتضي منك القدرة على توقع تلك الاختلافات، كي تكون على استعداد لردم الهوة الثقافية، وذلك بتعديل أسلوب تواصلك. واكتساب هذه المهارة يعني التركيز على نقاط أربع: **أولاً**، تفحص آليات تكيفك الثقافي؛ **ثانياً**، راجع تجاربك مع الثقافات الأخرى؛ **ثالثاً**، انتبه إلى الشعور بالضيق والانزعاج، فقد يشير إلى وجود اختلافات ثقافية؛ **رابعاً**، حدد أسلوب التواصل وعدله.

### تفحص آليات تكييفك الثقافي

تحدد الثقافة التي تعيش فيها طريقة التعبير عن نفسك، أو مجموعة الطرق التي تظهر من خلالها مشاعر الغضب أو السعادة أو الامتنان. ويذهب التكييف الثقافي أبعد من اللغة والتعابير، إذ يحدد سلفاً أشياء

كثيرة من بينها الموضوعات التي تعتبرها مناسبة للتعايش، وإحساسك بالوقت، وهامش الخصوصية والفضاء الشخصي، الذي تحتاجه للشعور بالراحة، والطريقة التي تخاطب فيها الأشخاص المحيطين بك- رئيسك في العمل، وأصدقائك، وأسرتك، وأقرانك، والعاملين لديك. في كل عام، تحمل الاختلافات الثقافية مواقف شديدة التباين من أشياء جوهرية، وتعبر عن المواقف بطرق شتى. وفي كل ثقافة تشكل تلك المواقف أسلوباً بدهياً، وعقلانياً للحياة. لكن ليس ثمة ثقافة أصح أو أقل فائدة من ثقافة أخرى، فالقضية ليست طريقة صحيحة وأخرى خاطئة، بل حقيقة أن طريقتك ليست إلا واحدة من مجموعة طرائق.

تواجه «شيرك» وهي قائدة وحدة عمل خاصة، مصاعب في الإدارة والتعامل مع «شن»، وهو أحد أفراد فريق عملها. وعدها شن بوضع تقرير طلبت منه تقديمه ضمن موعد نهائي، لكنه لم يفعل. عندما تحدثت إليه مراراً حول الموضوع، لم ينظر إلى عينها قط بشكل مباشر. وتشكك شيرك في أن شن إما غير منتظم على الإطلاق، أو إنه لا يحترمها كقائد. كما إن تجنبه التقاء عينيها أبداً وكأنه سلوك مراوغ.

تعتبر المواعيد النهائية في ثقافة شيرك التزامات ثابتة وحاسمة، ويعتبر النظر في عين الآخر علامة صدمة ودليل استقامة. وعلى الرغم من أن شيرك تعرف أن شن يتمدد من ثقافة مختلفة، فإنها لا تدرك مدى تأثير ثقافتها على الاستنتاجات التي توصلت إليها حول سلوك الآخر.

إن إدراكك مدى تأثرك بآليات التكييف في ثقافتك يتطلب منك الخروج عنها والابتعاد عن أطرها وحدودها الثقافية. وهذه بالطبع ليست بالمهمة السهلة، لكن هناك أسئلة خمسة تطرحها على نفسك، قد تساعدك في التعرف على درجة التأثر في أسلوبك في التواصل بأطراف الثقافة:

١- هل أفهم تماماً خلفيتي الثقافية وآليات التكييف منها؟
٢- هل أنظر إلى المواجهات الشخصية في العمل على أساس إدراك مدى تأثير الاختلافات الثقافية على التواصل بين العاملين؟
٣- هل أتبنى الموقف القائل بأن كل ما هو «مختلف» بالضرورة سيئ أو مخطئ أو أدنى مرتبة؟
٤- هل أدرك الطرق التي أقوم من خلالها بتنميط الآخرين؟
٥- هل أنا راغب حقاً بتبديل أساليبي في التواصل كي أصبح أكثر فاعلية وتأثيراً كمدير؟

## راجع تجاربك مع الثقافات الأخرى

يمكنك أيضاً بناء وعيك الثقافي عن طريق مراجعة تجاربك وخبراتك السابقة مع الثقافات الأخرى. من المرجح أن نجد أنفسنا جميعاً من وقت لآخر في حالات نكون فيها نحن الدخلاء الثقافيين. لعلك حضرت حفل زفاف، أو مأتماً، أو ذهبت أثناء الإجازة إلى تجمع ما يختلف تماماً عما هو مألوف لديك في مثل تلك المناسبات. ولعلك سافرت إلى الخارج وعدت وتحدثت بمجموعة حكايا ونوادر حول غرابة سلوك وعادات أشخاص قد قابلتهم.

في مثل تلك الاحتكاكات العرضية مع الثقافات الأخرى، قد تتذوق ألوان أطعمة غير مألوفة، أو تقابل أشخاصاً أكثر أو أقل عاطفية منا في التعبير عما ينتابهم، أو قد نجد أنفسنا في مواقع أكثر ازدحاماً أو ضمن فضاء شخصي أوسع مما نشعر فيه بالارتياح. كذلك قد يبدو الحديث أسرع أو أبطأ مما ألفناه.

فيما يلي أعمال ثلاثة يمكنك القيام بها لمراجعة تجاربك وخبراتك مع الثقافات الأخرى:

١- ضع قائمة بالعبر والدروس التي تعلمتها من تفاعلاتك عبر الثقافية السابقة، وكيف استخلصتها واستفدت منها.

٢- استعرض مواجهتك عبر الثقافية السابقة وحدد المشكلات والصعوبات التي واجهتك في التواصل مع الآخرين، وكيف استطعت التغلب عليها؟

٣- فكر ملياً في أي الاختلافات عبر الثقافية الأصعب بالنسبة لك من حيث التكيف معها، وما السبب بذلك برأيك؟

**انتبه إلى الشعور بالضيق والانزعاج فقد يشير إلى وجود اختلافات ثقافية.**

قد تبدو الاختلافات الثقافية مثيرة وغريبة وجذابة حين تزور بلداً أجنبياً أو مدينة بعيدة أو حتى شركة أخرى. لكن عندما تطول الفترة الزمنية التي تقضيها في ثقافة مغايرة إلى أكثر من مجرد زيارة- أو عندما تدير عملاً أو تشغل مع أشخاص من ثقافة أخرى- كثيراً ما تطفو تخيراتك الثقافية على السطح بوضوح وقوة أكبر. فعدم احترام الوقت الذي بدا لك- مبهجاً في الجزيرة أثناء الإجازة يثير مشاعر مختلفة تماماً صباح الإثنين في المكتب حين تتسارع عقارب الثانية، ويشتد ضغط العمل. وأنماط السلوك البسيط والمتواضع للآخرين في سياق ثقافي معين قد يبدو في قاعة الاجتماعات سلوكاً سلبياً وغير كفء.

في أحيان كثيرة، نشعر بأن هذه التجارب غير مألوفة لدينا، لأننا نتناولها من منظور توقعاتنا الثقافية المحض، فنحن لا شعورياً نتوقع بأن يفكر الآخرون ويشعروا ويتصرفوا بطريقتنا، وعندما لا يتطابقون مع توقعاتنا كثيراً ما نسقط على أنماط سلوكهم وتأويلاتنا الخاصة. حين تعمل في سياق عبر- ثقافي يتحول التأويل عادة إلى سوء الفهم، وتفاخر بإطلاق

أحكام سلبية على أقوال وأفعال أشخاص ينتمون إلى ثقافات أخرى، أو تنشأ إليهم خطأ بواعث سلوك غير مألوفة، لأنك تنظر إلى التجربة بالمنظور الضيق لثقافتك.

عندما تتصادم الحدود الثقافية، يمكنك تحويل الشعور الناجح بالضيق والانزعاج إلى الشعور الإيجابي الذي يصب في مصلحتك، كونه يلفت انتباهك وينبهك إلى وجود اختلافات ثقافية، وعليك أن تدرك في تعاملاتك مع الآخرين بأن الاختلافات الثقافية تفعل فعلها، حين تنتابك مشاعر مثل الارتباك أو القلق أو الإحباط أو سوء الفهم أو التوتر أو نفاد الصبر أو السخط أو الغضب.

ومن الطبيعي حين تشعر بعدم الارتياح أن تبتعد عن مصدر ذلك الضيق والانزعاج. ولعلك تشعر أنك في أفضل حالاتك وأكثرها كفاءة كمدير حين تنطلق في عملك من موقع مألوف، حيث تستمد ثقتك من تجاربك السابقة وتبني قراراتك عليها.

أثناء عملنا في «مركز القيادة الإبداعية»، ابتكرنا تعبير الاستجابة الارتدادية لتوصيف هذه الرغبة بالردة والانكفاء. ولكي تصبح أكثر فعالية في التواصل عبر الثقافات يتحتم مقاومة تلك الاستجابة الارتدادية. عليك أن تقارن بين أنماط السلوك غير المتوقعة والمزعجة التي خبرتها خلال عملية التواصل بين الثقافات وبين معرفتك بتوقعاتك الثقافية.

- لم لا تقول صراحة نعم أو لا؟ قد تنم الإجابة غير المباشرة في ثقافة معينة عن التردد، لكنها في ثقافة أخرى دلالة احترام وتبجيل.
- لم يحدق بي دوماً على هذا النحو؟ قد يكون التحديق في ثقافة معينة علامة عدوانية وترهيب، لكن التقاء العيون في ثقافة أخرى دلالة اهتمام وتقدير.

- لماذا يقترب من وجهي إلى هذا الحد يتحدث إلي؟ قد تكون هالة الخصوصية والفضاء الشخصي في ثقافة ما أضيق بكثير من مثيلتها في ثقافة أخرى.
- لم لا تسألني إن كنت لا تفهم شيئاً ما؟ يعتبر طرح الأسئلة في ثقافة معينة أداة فاعلة ومقبولة تماماً للتواصل بين الأفراد، في حين قد تبدو مساءلة من هم أعلى مرتبة ضرباً من الصلف والغطرسة في ثقافة أخرى.
- لم يجلس هناك مبتسماً أثناء تقييمي مشاكل أدائه؟ قد يشير الابتسام في بعض الثقافات بالازدراء وعدم الاهتمام، في حين تعكس الابتسامة في ثقافة أخرى مشاعر الصدق والاهتمام.
- لماذا يحول كل شيء إلى دعابة؟ قد توحي الطبيعة العفوية والساخرة في بعض الثقافات بانعدام الثقة والجدية، بينما تعتبر في ثقافة أخرى دليل ود واحترام.

## حدد أسلوب تواصلك وعدله

حين تعمل مع أناس من ثقافات أخرى، عليك أن تتوقع بروز الاختلافات على السطح، حدد هذه الاختلافات الثقافية، وميزها بمشاعر عدم الارتياح التي تولدها، وتوقع أن تخلق الحاجة إلى إيجاد تواصل مدروس بطريقة أعمق تفكيراً وأكثر أداة، لا تفترض أن عاداتك الثقافية أصح أو أسمى من ثقافات الآخرين، ولا تتخذ موقفاً متشنجاً يحتم على الشخص الآخر تغيير سبله وأنماط سلوكه، انتبه إلى ضرورة تعديل أسلوب تواصلك في الحالات الآتية:

- عندما تنزعج من سلوك شخص آخر.
- عندما تبدو ردة فعل شخص آخر واستجابته غير مناسبة أو مربكة.

- عندما تفترض أنك على حق وأن الآخر مخطئ.
- عندما تنحط فئة ثقافية أخرى وتحط من قدرها.
- عندما تتجاهل أو تقصي شخصاً لأن تفهم قصده، وإفهامه قصدك، ويبدو أمراً بالغ الصعوبة.

المهم أن تغير أنماط ونماذج تواصلك بعد أن تدرك ضرورتها، فقد يصفح الشخص الآخر من الثقافة المغايرة عن خطأ ارتكبته مرة أو مرتين. لكن الإصرار على الخطأ والاستمرار فيه يظهرك بمظهر الجاهل أو الرافض أو المتبلد أو المحتقر لثقافة الآخر.

انظر مثلاً إلى استخدام صيغة «لماذا» في طرح الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات. في بعض الثقافات، كالثقافة الأمريكية، من المقبول تماماً طرح التساؤل التالي:

«لماذا قمت بهذا العمل على هذا النحو؟» لكن في ثقافات أخرى، كالثقافة اليابانية، يعتبر السؤال ذاته وقحاً، لأنه يضع الآخر في موضع الدفاع عن النفس. يمكنك في هذه الحالة تغيير سلوكك التواصلي بتعديل صيغة السؤال، كأن تقول: «تلك طريقة مثيرة للاهتمام في النظر إلى هذه المشكلة، هلا حدثني عنها بمزيد من التفصيل؟ تتيح هذه الصيغة للشخص الآخر فرصة الاشتراك معك بمزيد من المعلومات دون التعرض لأي مخاطر ثقافية. وتتضمن مثل تلك التغيرات البسيطة التي يمكن إجراؤها بعد التعرف على أنماط السلوك الثقافي المختلف: تعلم كيفية أداء التحية المناسبة (المصافحة أو الانحناء أو العناق؟) والوقت المناسب لتقديم بطاقة التعريف بشخصك وعملك (قبل أو بعد الشخص الآخر) ومتى وكيف يمكنك سؤال رؤسائك في العمل.

# اسمع وراقب الاختلافات الثقافية

عندما تسمع إلى أشخاص ينتمون إلى خلفيتك الثقافية ويتحدثون لغتك الأم، تستطيع عادة فهم جوهر ما يعنونه دون عناء، يمكنك بسهولة استيعاب كلماتهم و «قراءة» لغة جسدهم ونبرة صوتهم. ويمكنك وضع الافتراضات الضرورية للوصول إلى المعنى بطرق مختصرة.

لكن عندما تستمع إلى أشخاص من ثقافات أخرى، تصبح مهمتك أصعب كثيراً، إذ تعجر في أحيان كثيرة عن وضع افتراضات مماثلة حول المعنى. إن كل أشكال التواصل عبر الثقافات تتطلب قدراً أكبر من الوعي والانتباه. وللتركيز على رسالة الشخص الآخر، عليك أن تفكر بالأسئلة الستة التالية في كل عملية تواصل بين الثقافات:

١- ما الذي أعرفه عن ثقافة هذا الشخص؟

٢- هل أخصص قدراً كافياً من الوقت للتركيز على شخص من ثقافة أخرى بحيث أعرف الدولة أو المكان الذي جاء منه؟

٣- هل أنتبه بما فيه الكفاية إلى كلمات الشخص ولغة جسده؟

٤-هل أستمع إلى الأسئلة والمشاعر الصامتة؟

٥- هل أستوضح وأتأكد مما سمعته؟

٦- هل أدقق بما فيه الكفاية للتأكد من الشخص الآخر الذي قد فهم ما قلته بشكل تام؟

**أنصت واستوضح وتأكد**

فيما يلي ثلاث قواعد عملية للتأكد من نجاح عملية التواصل بين الثقافات بشكل أفضل:

١- **أنصت**: كي تتجنب إساءة الفهم وجمع المشاعر والارتباك، ركّز بشكل دائم على المحادثة الدائرة. أنصت إلى كل ما يقال، وأرجع ما التقطته من معلومات إلى ما تعرفه عن الثقافات الأخرى للتوصل إلى المعنى وفهمه.

٢- **استوضح**: إذا لم تكن متأكداً تماماً أنك فهمت ما قاله الآخر، فابحث عن إشارات غير لفظية لاستيضاح الرسالة، ويمكنك عوضاً عن ذلك سؤال شخص عارف ببواطن الأمور في تلك الثقافة للتأكد من صحة فهمك.

٣- **تأكَد**: كي تتأكد من أن الشخص الآخر فهم قصدك تماماً، أعطه فرصة إعادة صياغة أو توضيح ما قلته للتو.

يمكنك أيضاً كتابة رسالة تود إيضاحها، أو إجراء متابعة قصيرة للنقاش بهدف تكرار الرسالة الأصلية بطريقة مختصرة.

## ابحث عن التواصل غير اللفظي

سواء كنت تتحدث إلى شخص من داخل ثقافتك أم إلى شخص ذي منظور ثقافي مختلف، فإن قسماً كبيراً من الرسالة يجري توصيله عبر إشارات غير لفظية. لذلك عندما تتواصل عبر الثقافات، لا يجدر بك الاهتمام بسماع ما يقوله الشخص الآخر فحسب، بل أيضاً ما تقوله لغة جسده (تعابير وجهه، وإشارات يديه، ونبرة صوته، وتواصله البصري).

مع ذلك، تتذكر أن للتعبيرات غير اللفظية، كالتواصل البصري ووضعية الجسم، مثلها في ذلك مثل اللغة الملفوظة، معانٍ مختلفة في ثقافات مختلفة. ولا يمكن لنا أن نفهم معنى القبضة المضمومة أو الوقفة المتراخية أو اليد المضمومة أو الابتسامة ما لم يتوافر لنا سياق ثقافي لتعريف لغة الجسد والمعايير التواصلية التي تعبر عنها. حتى الصمت فعل تواصل. ففي بعض الثقافات يبقى التزام الصمت بعد حديث شخص آخر تعبيراً عن تأمل كلماته وتدبرها، وهو فعل احترام وتقدير. إذا لم تكن ثقافتك تسمح بوجود فترة صمت أو توقف مؤقت أثناء الحديث، فتجنب ملء تلك الفراغات بتفسيرات إضافية أو كلمات بديلة.

تذكر أيضاً أن لغة الجسد أداة مزدوجة، فقد ترسل إشاراتك وتعبيرات وجهك رسائل غير مقصودة عندما تتواصل مع شخص من ثقافة أخرى. وعلى الرغم من أن كلماتك قد تقول شيئاً مغايراً، فقد تبعث لغة جسدك إشارات توصل تشير بالضجر أو التحدي أو الامتناع أو التعالي.

كيف يمكنك تأويل أو «سماع» كل لغة الجسد تلك إن لم تكن الثقافة الأخرى مألوفة لديك؟ أبق عينيك مفتوحتين لالتقاط أنماط سلوك الفئات الثقافية المختلفة ومراقبتها. اسأل شخصاً موثوقاً من تلك الفئات، اقرأ عن عادات العمل في الثقافات الأخرى، ابحث عن المعلومات على شبكة الإنترنت (مواقع السفر والسياحة على وجه التحديد مفيدة في وصف العادات والتقاليد الثقافية المختلفة).

كذلك يمكنك بدء بحثك من موقع جيد آخر هو مراقبة لغة جسدك.

اطلب من شخص ما تصوير عرض تقدمه في مؤسستك على شريط فيديو، أو راقب نفسك في المرآة. اسأل نفسك.

- كيف تبدو أفعال تواصلي غير اللفظية؟
- كيف أبدو لشخص آخر من خلفية ثقافية مختلفة؟
- هل أبدو متطابقاً مع الشخصية النمطية لأبناء بلدي؟
- كيف لي أن أتأكد إذا شككت بأن شخصاً من ثقافة مختلفة يسيء تفسير لغة جسدي؟

### السلوك غير المتوقع يمكن أن يكون علامة اختلافات ثقافية

ربما تفترض أن الإشارات الجسدية لغة عالمية، ولكن الواقع أن حركات الجسم وتعبيرات الوجه لا تتحدث لغة واحدة. فإذا وجدت سلوكاً غير متوقع وأنت تحاول التواصل مع الآخرين في سياق غير ثقافي، فالمرجح أن ثقافة هؤلاء الآخرين تختلف عن ثقافتك، وأنك لا تعرف السياق الثقافي الذي وراء ذلك السلوك.

يقوم أحد المديرين بمراجعة سنوية للأداء مع أحد مساعديه المباشرين. يبدأ المدير الجلسة بمناقشة كل المناطق التي وفَّى فيها أداء الموظف الأهداف الموضوعة أو تجاوزها. يستمع الموظف باهتمام واضح وتعبيرات وجه تنم عن الجدية والتركيز، ولكن عندما يبدأ المدير في مناقشة نقاط الضعف ومناطق المشكلات يبدأ الموظف في التبسم، وكلما زادت حدية نبرة حديث المدير اتسعت ابتسامة الموظف. ولا يعلق على شيء مما يقوله المدير، ولا يقدم تفسيراً ولا دفاعاً، يغضب المدير ظناً منه أن الموظف يسخر منه ويعامل التقييم كأنه فرصة.

إن التقاء العيون مدة طويلة يعني الاحترام والانتباه في بعض الثقافات، ولكن اقتحام وقح للخصوصية في أخرى. والإشارة التي تعني التأييد المتحمس

في بعض الثقافات إهانة في أخرى. وفي حالتنا لم تكن ابتسامة الموظف علامة سخرية، بل تعبيراً عن شعور عميق بالإحراج والخجل. وربما كانت مشاعر الغضب التي انتابت المدير تجاه سلوك الموظف علامة فشل في التواصل، سببه الاختلافات الثقافية.

يغادر فرانك ونيك المكتب ليتناولا الغداء معاً. وعندما يدخلان المصعد، يقف فرانك على مسافة قدم واحد من فرانك، برغم أن المصعد كان خالياً. وعندما يبتعد فرانك خطوتين يقترب منه فرانك حتى يكاد يتلامسان.

لكل ثقافة معيارها بشأن الفضاء الشخصي الملائم والمريح. فمن منظور فرانك الثقافي التقارب الجسدي تعبير عن الحميمة ويتنافى ذلك تماماً مع علاقة العمل. وإن حرصه على توسيع المسافة بينه وبين فرانك يبين أنهما لا يعرف أحدهما الآخر، أو لا يحبه.

يذهب جون إلى المطار ليستقبل يورى، تحادث الرجلان عدة مرات بالهاتف، ولكنهما التقيا مرة واحدة من قبل. عندما تقع عينا يورى على جون في منطقة استلام الحقائب يعانقه بحماس ويقبله في وجنتيه. يشعر جون بعدم الارتياح، ويتمنى ألا يكون قد رآه أحد، وهو يتلقى هذه التحية.

لكل ثقافة قواعدها غير المكتوبة عن التلامس. ففي ثقافة جون المصافحة هي التلامس الوحيد المقبول في علاقات العمل. وفي ثقافة يورى العناق الحميم والقبلات شكل من التحية مقبول بل متوقع، بغض النظر عن العلاقة أو الجنس.

أثناء تقديم هونج مي لحظتها في الاجتماع، ينفعل فنسينت بشدة. فيطرق بيده على الطاولة ويستجوبها بصوت عالٍ. وعندما تنظر هونج مي

إلى الأرض في حرج يزداد فنسينت انفعالاً ويميل على الطاولة ويشيح بيده في وجهها.

لكل ثقافة أفكارها عن نوع التعبير العاطفي المقبول والصحيح. فالتحفظ العاطفي والتماسك صفات محمودة في ثقافة هونج مي. أما في ثقافة فنسينت فالناس يعبرون عن المشاعر بحرية وبأصوات عالية وتعبيرات وجه واضحة عن الرضا والغضب والألم والصيحات. غير ذلك يعد بروداً وعدم اهتمام.

تسافر سوزان إلى لندن للاجتماع إلى جليان وفيليب ، ولأنها تريد أن تحدث انطباعاً، جيداً وتبين أنها سعيدة بالعمل معهما، فهي تومئ برأسها وتبتسم عند سماع تعليقاتهما وملاحظاتهما.

يمكن أن ينال سوء الفهم أكثر الإشارات براءة. فسوزان تظن أن ابتسامتها وإيماءتها دليل انتباه وتعبير عن السعادة، لكونها جزءًا من هذا الفريق، ولكن جيليان وفيليب من خلفية ثقافية تشير إلى الانتباه والإخلاص بالسلوك المتحفظ، أما سلوك سوزان فيبين لها أنها غير مخلصة وسطحية وغير محترفة .

وكما قد يساء فهم الكلمات في الحديث في أثناء لقاء مختلف الثقافات، قد يساء فهم السلوك غير اللفظي. فإذا ساءك تصرف تظنه غير ملائم، فهذه علامة واضحة بأن الثقافتين تصطدمان ولا تتواصلان. فاسأل حين تتأكد من فهمك لمعنى التصرف الذي تراه غير ملائم.

# التحدث والكتابة عبر الثقافات

عندما تتحدث إلى أبناء لغتك، يمكنك أن تتحدث بسرعة وأنت تستخدم عبارات اصطلاحية وعامية دون أن يضيع معنى رسالتك. بل إن العبارات الاصطلاحية والعامية قد تبرز ما تريده من نقاط، أما بالنسبة لمن هم من خارج ثقافتك وتعلموا اللغة في سياق رسمي في المدرسة أو الجامعة، فربما يسبب أسلوبك العامي خلطاً أو سوء فهم أو ارتباكاً كاملاً.

وحتى تعزّز فاعليتك في التواصل عبر الثقافات ينبغي أن تبني وعياً بأساليبك في الكلام وفي الكتابة . انتبه لطريقتك في الكلام ، وفكّر في الأثر المحتمل في كلامك على شخص ليس لديه معرفة كاملة بلغتك. وفكّر في وسيط التواصل: هل تكتب خطاباً؟ هل هي دردشة في الممر؟ هل ترسل بريداً الكترونياً أو فاكساً؟ هل تترك رسالة صوتية؟ هل تلقي عرضاً أو محاضرة؟ لكل قناة تواصل من هذه تحدياتها عندما تنتقل الرسائل عبر الثقافات.

اتبع الإرشادات العشر التالية حتى تيسر على الناس فهمك، إذا لم يكونوا على علم كامل بثقافتك ولغتك.

١- «تحدث بوضوح وأبطأ مما تفعل عادة». فهذا يمنح الشخص الآخر الفرصة لترجمة رسالتك والتفكير فيها.

٢- «استخدم نبرة صوت معتدلة». فربما لا يكون الشخص الذي تتحدث إليه متمكناً من لغتك تمكن أهلها على ألا يمس ذلك ذكاء محدثك. فلا داعي لرفع الصوت أو «التبسيط».

٣- «انطق الكلمات بوضوح وتلفظها بعناية». فالأسهل كثيراً أن يفهم جملة «هل تناولتم الغداء؟» من تعبير «كلتوا». تجنب العبارات المتداخلة مثل «مش يالا؟» أو «لازم أطير».

٤- «استخدم أبسط الكلمات وأشيعها في أغلب الحالات». فربما تعلم الشخص الذي من خارج ثقافتك لغتك بالقراءة والدرس. فمفردات كتب النصوص لا تتطابق دائماً مع تلك المستخدمة في الشارع أو حتى غرف الاجتماعات. ومن المفيد في الأغلب أن تعيد كلامك بأسلوب آخر، إذ لم تفهم محدثك، لا أن تكرر الكلمات نفسها ببطء. فمثلاً تعبير «هل أمرر لك بعض الأرغفة؟»، إذا لم يفهم يمكن أن تقول: «هل تريد خبزاً؟».

٥- «تجنب التعبيرات العامية أو الشعبية». فقد يفهم الأمريكيون تعبيراً «لقد قطعوا الياردات التسع كلها» أو «استشاط» «He went ballistic» بمعنى انفجر غضباً». ولكن بالنسبة إلى الشخص الذي يأتي من إطار مرجعي ثقافي مختلف، فهذا النوع من الاختزال اللفظي والإشارة إلى الثقافة الشعبية يكون مبهماً» في أحسن الأحوال وفي أسوئها مهيناً، لأنه يقصيه من المحادثة.

٦ – استخدم قصصاً وتشبيهات مفهومة عالمياً. فالطرف والتشبيهات وسائل ممتازة لتحقيق الفهم في أي لغة وأي ثقافة. فما يفهم كالنجاح والتحدي والعمل الجماعي والنمو وخدمة المستهلك والتغيير، مثلاً، تصل سريعاً بالقصص والتشبيهات والتحذير الوحيد هو تجنب الإشارات العسكرية والرياضية، التي قد لا يألفها المستمع أو تختلط عليه.

٧ – «استخدم لغة تستوعب ولا تقصر، وتجنب المصطلحات والتصنيفات التي قد تكون مهينة» ربما لا تجد ضرراً في أن تشير إلى هيئة العمل بكاملها بعبارة «يا شباب» أو إلى الثقافات الأسيوية بكلمة «شرقية». فإن كثيراً من هذه التصنيفات لها دلالات مختلفة في الثقافات المختلفة. فالإهانات أمور خطيرة في كثير من الثقافات والثقافات الفرعية.

٨- انتبه للاستخدامات اللغوية في الثقافات الأخرى، ففي بعض الثقافات الآسيوية، مثلاً؛ تعد كلمة «لا» غير مهذبة. فهذه الثقافات تستخدم لغة الإشارات الجسدية لتوصل الاستجابة السلبية بطريقة غير مباشرة. مثال آخر، استمع إلى هذا السؤال: «هل تود تولي هذه المهمة؟» بعض الثقافات تعتبر هذه الرسالة أمراً مؤدباً، وبعضها يعتبر استفساراً مشروعاً.

٩- استخدم لغة بسيطة وأفكاراً كاملة عند الكتابة إلى شخص من ثقافة مختلفة». فاللغة الواضحة والجمل الكاملة والتعبيرات المستقرة (وليست العامية) تيسر على غير أهل اللغة فهم الرسائل المكتوبة. وإن استخدام المذكرات والبريد الإلكتروني والخطابات والفاكسات والتقارير لتعزيز اتصالاتك الشفهية تقلل من فرص سوء الفهم، خاصة إذا كان الشخص الآخر غير متمكن من لغتك.

فالرسائل المكتوبة بلغة واضحة تمنح الشخص الآخر وقتاً أكبر للتفكير في المعلومات التي تتشاركان فيها. والبريد الإلكتروني حالة خاصة لأن بعض الثقافات (داخل بيئات الأعمال التجارية وخارجها) تستخدمها على عجل وبأسلوب شفهي.

اكتب رسالتك الإلكترونية بأكبر قدر من الوضوح، كما تفعل مع أي طريقة مراسلة تجارية أخرى.

١٠- انتبه للغة أثناء المحادثات الهاتفية وعند ترك رسالة صوتية. فهذه اللقاءات غير المباشرة تسبب أخطاءً من نوع خاص. فبعض الثقافات تولي قيمة عالية للقاءات المباشرة، وإن الإفراط في الاعتماد على التواصل غير الشخصي قد يفهم بأنه قلة احترام. ففي المحادثات الهاتفية من المهم جداً أن تسأل أسئلة تؤكد أنك فهمت ما يقوله من تحادثه وأنه فهم ما قلته.

وعندما تترك رسالة صوتية اجعل نبرة صوتك متسقة مع معناك ومقصدك، وتكلم ببطء ووضوح؛ حتى لا تختلط كلماتك عندما يستمع إليها الشخص المقصود بها. فإذا كانت الرسالة عاجلة، قل ذلك. وإذا لزم أن يتصل بك، قل ذلك.

## مسألة الأسماء

ربما تذكر أوقاتاً أساء الناس فيها نطق اسمك أو نادوك باسم غير اسمك. وربما اختلف رد فعلك حسب السياق (جديد في العمل، كلمة تحية سريعة، معرض صناعي كبير) فيتراوح بين الانزعاج الخفيف إلى الشعور بالإهانة الكبيرة.

إن الحرص على استخدام الاسم الصحيح أمر شديد الأهمية في العلاقات عبر الثقافية، لأن ذلك يوصل الاحترام للشخص الآخر. وغالباً ما يكون الأمر صعباً، لأن الأصوات وهجاء الأسماء التي من خارج حدودك الثقافية قد تكون غير مألوفة وصعبة التذكر.

الألقاب المهنية والشرفية جزء مهم من أسماء الأشخاص في ثقافات كثيرة. فالصواب هو أن تخاطب الناس بألقاب السيد أو السيدة أو الدكتور أو الأستاذ أو البروفيسور، إلا أن يكون الحديث موجهاً إلى صديق شخصي مقرب. فعادة أهل أمريكا الشمالية في الاستخدام الفوري للاسم الأول في كافة العلاقات تقريباً لا توازيها عادة في ثقافات كثيرة أخرى على العكس، فاستخدام الاسم الأول فوراً أو الاسم المختصر الحميم غالباً ما يعد افتراضاً غير مقبول لوجود علاقة وثيقة، أو على الأقل دليلاً على الجهل والغطرسة.

علاقة العمل مع شخص من ثقافة أخرى ستبدأ بداية سليمة إذا استقبلتها بمعرفة اسم من تتعامل معه. وإليك خمسة إرشادات في هذا الصدد:

١- إذا اقتضى الأمر، اطلب من الشخص أن يقول اسمه أكثر من مرة، حتى تنطقه بشكل سليم. ولا تبدِ أي انزعاج من صعوبة تعلم الاسم. وأظهر الحرص على أهمية معرفتك به معرفة صحيحة.

٢- اسأل الشخص إذا كان يفضل أن يخاطب بطريقة مختلفة. فبعض الناس يستخدمون صيغة مختصرة من أسمائهم الأولى أو المختصرة وبعض الناس يكره ذلك.

٣- لا تترجم أي اسم إلى ما يقابله بلغتك لمجرد أنه أسهل لك في النطق. فليس بالضرورة أن يرحب نيكولاي بتحويل اسمه إلى نيك، ولا جارسييلا إلى جريس. فإن إعادة تسمية الشخص حسب أعرافك الثقافية يمكن أن يفسر بسهولة بأنك تعتقد أن ثقافتك هي الثقافة الأعلى.

٤- اطلب من الشخص أن يتهجى اسمه أو يكتبه، إذا كان ذلك سيعينك على تذكره. ومن المفيد غالباً أن تدون الاسم بالهجاء حسب الصوت على بطاقة تعريف العمل الخاصة بالشخص أو في ملف العناوين حتى تتمكن من مراجعة نطقه عندما تلتقي به أو تحادثه مرة أخرى.

٥- تأكد من فهم ترتيب الأسماء، وهذا يختلف من ثقافة لأخرى. ففي بعض دول آسيا، ليس كلها، يأتي اللقب أولاً. وفي ثقافات أمريكا اللاتينية يأتي لقب الأم قبل زواجها كجزء من اللقب.

# الاستخدام السليم للفكاهة

يمكن للفكاهة أن تكون وسيلة تواصل فعالة، ولكنها قد تسبب كوارث إذا اخترقت الخطوط الثقافية.

فالجزء المضحك في أي نكتة أو حكاية غالباً ما يعتمد على مقطع نهائي في كلمة أن نبرة صوت أو إشارة إلى معلومة ثقافية معينة غير معروفة خارج ذلك المجال.

وحتى أعضاء الجماعة الثقافية الواحدة يختلفون كثيراً في تقدير ما يعتبرونه مضحكاً. فيجد بعض الناس الفكاهة في مفارقة ساخرة أو محاكاة ساخرة، ويستمتع آخرون بضربة عصى وبالمقالب. وإن التفكه في موضوعات النوع أو الخلفية العرقية أو العمر أو المظهر أو المهنة أمر غير مأمون (وغير حكيم)، حتى في أكثر المواقف تجانساً، فربما تجد ابتسامة أو ضحكة أو قضية ترفع ضدك. وإن آمَنَ هدفٍ للفكاهة هو شخصك أنت.

إذا استخدمت الفكاهة كجزء من أسلوب تواصلك فاجعل الإرشادات التالية أمام عينيك عند عبور الفاصل الثقافي.

- إياك والتفكه في مجالي العرق أو الجنس.
- تجنب السخرية. فما يبدو مرحاً خفيف الظل في جماعتك الثقافية قد يكون مربكاً أو محرجاً أو جارحاً لشخص من جماعة ثقافية أخرى.
- لا تبالغ في تقدير ذاتك، ولا تبخس نفسك قدرها، فيشك الناس في احترامك لذاتك.
- ابحث عن المفاتيح الثقافية التي تعرفك الظروف التي تقبل فيها الفكاهة والظروف التي لا تقبل فيها.

# أظهر الاحترام للثقافات الأخرى

من المستحيل فهم كل تفاصيل التواصل الصغيرة التي بكل ثقافات العالم. فهناك تنوعات لا حصر لها عبر الثقافات والتفضيلات الشخصية، كما أن التغير المستمر يجعل هذا الهدف مستحيلاً. ولكن الجهل عذر غير مقبول في بيئة العمل الكوكبية الحالية. فإذا أردت أن تقدم نفسك كمواطن عالمي وأن تعمل بفاعلية عبر الحدود الثقافية، فلا بد أن تكون قادراً على إظهار الاحترام لتقاليد وعادات وشعائر الآخرين - لا سيما من يعملون معك، وإن بعض الإلمام والفهم لثقافات تختلف عن ثقافتك يمكن أن تعينك على إظهار ذلك الاحترام. وإليك طريقة لتحقيق ذلك.

- «ادرس ثقافات من تعمل معهم»، اعرف مكان الدولة على الخريطة، واعرف اللغات التي تتحدثها والديانات الشائعة وشكل الحكم فيها، وتعلّم شيئاً عن تاريخ الدولة وصناعاتها وتجارتها وديانتها وفنونها. والإنترنت أداة ممتازة في هذا النوع من البحث.
- تابع الأحداث الجارية. اشترك في إحدى الصحف اليومية التي تهتم بعرض الأخبار الدولية، واقرأ مجلة أسبوعية واحدة على الأقل تغطي العالم.

### كيف تكون متعلماً كوكبياً

• «ابن شبكة علاقات شخصية». وسّع دائرة علاقاتك عبر الثقافية. ابحث في العمل ومحيطك الاجتماعي عن أناس من ثقافات أخرى. اجتهد في معرفة هؤلاء الناس على مستوى شخصي.

• «اقرأ بعمق أكبر واتساع عن الثقافات الأخرى» لا تفوت الأخبار التي تحوي أسماء أماكن أجنبية في عناوينها. اقرأ قصصاً وشعراً وسيراً وتواريخ الدول والثقافات الأخرى.

• وسّع أسفارك. انتهز فرص السفر إلى الخارج وأثناء وجودك بالخارج، راقب العالم حولك من خلال عدسة ثقافية أوسع، وإن استطعت، فاشترك في الاحتفالات التقليدية لتتعلم المزيد عن المعنى الذي وراء التقاليد والشعائر التي تراها.

• «تعلم لغة جديدة». يصعب لدى الكبار تعلم لغة جديدة، ولكنه ليس مستحيلاً، سجّل اسمك في دورة تمهيدية لتعلم لغة أجنبية في إحدى الكليات المحلية، أو استمع إلى دورة دراسية مسجلة على شرائط أثناء رحلتك اليومية إلى العمل، ومنه ابحث عن زميل من خارج ثقافتك يعلمك بعض العبارات الحوارية بلغته.

• تعلم بعض العبارات من اللغة الأصلية لزملائك» فليس هدفك الحديث بطلاقة بلغة أخرى (إلا أن يكون مقر عملك بلداً لا تنتشر فيها لغتك) فسيقدر الناس من خارج ثقافتك الجهد الذي بذلته في تعلم كلمات بسيطة، مثل «أهلا» أو «شكراً» أو «إلى اللقاء» أو «كيف حالك؟» بلغتهم، فهذه العبارات البسيطة تظهر الاهتمام والاحترام.

• «اسأل من تعمل معهم عن بلادهم». ما أن تظهر اهتماماً سيبدي أغلب الناس رغبة في الحديث عن تقاليدهم ومعنى تلك التقاليد عندهم. سيودون مناقشة الاختلافات التي يرونها بين ثقافتهم وثقافتك .

## توسيع الآفاق

لا يملك المديرون ترف النظر إلى العالم - الذي يتزايد ترابطه - من خلال عدسة أحادية الثقافة بل إن توسيع الأفق الثقافي يصير أمراً جوهرياً للقيادة الفاعلة مع كل يوم. فالفرق ومجموعات العمل والمجتمعات والمؤسسات تزداد تنوعاً كل يوم، وإن إضافة عدسات جديدة لمنظورك الثقافي لن يزيد وعيك بالثقافات الأخرى وفاعليتك في العمل مع أناس من ثقافات أخرى فحسب، بل إنه سيطور فهمك لتكوينك الثقافي نفسه.

إن المنافع الشخصية والمرتبطة بالقيادة الناتجة عن الأفق الثقافي المتسع كثيرة العدد وقوية التأثير. فهي تمكنك من تقدير طرق مختلفة، وربما أفضل في تحقيق الأهداف. وستكتسب بصيرة فيما يخص سلوكك الشخصي. وستكتشف طرقاً «من خارج الصندوق» للتواصل الواضح الفاعل.

وستكون أكثر راحة في تعليق حكم، ومن ثم في تهيئة بيئة عمل أكثر إبداعاً.

تنشأ الاختلافات الثقافية في كل المستويات المؤسسية، وتؤثر على كل القادة من فريق أي مشروع إلى الجناح التنفيذي. ومع زيادة وعيك بهذه الاختلافات وزيادة مهارتك في التواصل عبر تلك الثقافات، ستصير مديراً أفضل وقائداً أكثر فاعلية.



# قراءات مقترحة


Axtell, R. E. (1985). *Do's and taboos around the world*. Elmsford, NY: Benjamin.

Bosrock, M. M. (1995). *Put your best foot forward, Europe: A fearless guide to international communication and behavior*. St. Paul, MN: International Education Systems.

Bosrock, M. M. (1997). *Put your best foot forward, Asia: A fearless guide to international communication and behavior* (2nd ed.). St. Paul, MN: International Education Systems.

Dresser, N. (1996). *Multicultural manners: New rules of etiquette for a changing society*. New York: John Wiley & Sons.

Elashmawi, F., & Harris, P. R. (1993). *Multicultural management: New skills for global success*. Houston: Gulf.

Ferraro, G. P. (1998). *The cultural dimension of international business*. New York: Prentice Hall.

Gannon, M. J. (1994). *Understanding global cultures: Metaphorical journeys through 17 countries*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harris, P. R., & Moran, R. T. (1996). *Managing cultural differences*. Houston: Gulf.

Hill, R. (1994). *EuroManagers and martians: The business culture of Europe's trading nations*. Brussels, Belgium: Europublications, Europublic SA/NV.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Kohls, L. R. (1996). *Survival kit for overseas living: For Americans planning to live and work abroad*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Morrison, T., Conaway, W. A., & Borden, G. A. (1994). *Kiss, bow, or shake hands: How to do business in 60 countries*. Holbrook, MA: Adams Media.

Stewart, E. C., & Bennett, M. J. (1991). *American cultural patterns: A cross-cultural perspective*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Storti, C. (1998). *Figuring foreigners out: A practical guide*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Wilson, M. S., Hoppe, M. H., & Sayles, L. R. *Managing across cultures: A learning framework*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.




# خلفية

ما يرد في هذا الدليل من نصائح يدعمه مركز القيادة الإبداعية بخبرته البحثية والتعليمية التي تمتد إلى ثلاثين عاماً. فقد استكشف مركز القيادة الإبداعية قضايا القيادة والإدارة وعلاقتها بالتأثير الثقافي. وفي ذلك الوقت أجرى المركز أبحاثاً ونشر كتباً وقاد جهوداً تدريبية اختبرت أثر الاختلاف الثقافي على المديرين المغتربين وفرق العمل والمؤسسات الكوكبية.

وتستند أبحاث المركز ونشاطه التعليمي حول العالم إلى إطار عمل يوضح كيف يتعلم المديرون من خبراتهم عبر الثقافية. وليس إطار العمل هذا مجرد دليل سلوكي يقوم على «افعل ولا تفعل» فيما يخص البلاد التي خارج الولايات المتحدة، فإطار العمل هذا مصمم لمساعدة المديرين على أن يروا عدساتهم الثقافية الشخصية، وأن يتعرفوا على العدسات الثقافية لدى من يعملون معهم، وأن يخرجوا من «منطقة الراحة الثقافية» لينشئوا علاقات ذات معنى وفاعلة عبر الثقافات.

ويدرك مركز القيادة الإبداعية أن بيئة العمل متعددة الجنسيات والثقافات في أيامنا هذه لا بد أن تتطور مع الزمن لتضم وعياً بالتأثير الثقافي ومرونة مع الاختلافات الثقافية وقدرة على التواصل عبر الثقافات. فالقادة المؤثرون يبنون قدرتهم على العمل عبر الثقافات بتعميق ذلك الوعي وتطوير تلك المرونة، وتعديل أسلوب تواصلهم عند التعامل مع أناس من ثقافات أخرى.



# موجز النقاط الأساسية

أخطاء التواصل عبر الثقافي يمكن أن تؤدي إلى عواقب خطيرة، ضياع الثقة والعملاء وعلاقات العمل وضياع الفرص. وإن تعزيز فاعليتك في التواصل عبر الثقافات يستلزم إجراءات عدة. فلا بد من أن تتوقع الاختلافات الثقافية وتتعرف عليها، وأن تفهم مفاتيح التواصل غير اللفظي، وأن تتكلم وتكتب بوضوح عند التعامل مع الثقافات الأخرى، وتتعلم أهمية الأسماء والألقاب، وأن تستخدم الفكاهة بحكمة، وأن تظهر احترامك للثقافات الأخرى، وأن تصبح متعلماً دائماً للثقافات الأخرى.

ويمكن اكتساب هذه المهارات بالتركيز على أربع نقاط.

أولاً: ادرس تركيبتك الثقافية.
ثانياً: راجع خبراتك مع الثقافات الأخرى.
ثالثاً: انتبه لعلامات الانزعاج التي تشير إلى اختلافات ثقافية.
رابعاً: تعرف على أسلوب تواصلك وعدّله.

يمكن أن تستخدم الانزعاج الذي تشعر به عند احتدام الحدود الثقافية لصالحك إذا نبهك إلى وجود اختلافات ثقافية، فإذا انزعجت فمن الطبيعي أن تنسحب من هذا الشعور بالانزعاج. وحتى تزيد فاعليتك عند التواصل عبر الثقافات، لا بد أن تقاوم هذا الانسحاب، عش هذه الخبرة المزعجة وتعلم منها. قارن التصرفات غير المتوقعة والمزعجة التي تقابلها عند التواصل عبر الثقافات بمعرفتك بتوقعاتك الثقافية.

من المستحيل فهم كل تفاصيل التواصل الدقيقة من كل ثقافات العالم. ولكنك إذا أردت أن تقدم نفسك كمواطن عالم وأن تعمل بفاعلية

عــبر الحــدود الثقافية، فلا بد أن تكون قادراً علــى إظهار الاحترام لتقاليد الآخريــن وعاداتهم وشعائرهم، لا سيما من يعملون معك. ومع زيادة وعيك بهــذه الاختلافات وزيــادة مهارتك في التواصل عبر هــذه الثقافات، ستكون قائداً أفضل وأكثر فاعلية.



# القيادة في موقع العمل

من إصدارات مركز القيادة الإبداعية وجوسي رباص

«القيادة في موقع العمل» دورية تصدر كل شهرين، تهدف إلى مساعدة القادة الممارسين ومن يقومون بتدريب وتطوير القادة الممارسين، عن طريق تقديم رؤى متبصرة لهم ضمن الأنشطة التعليمية والبحثية لمركز القيادة الإبداعية. كما يهدف إلى إتاحة منتدى لتبادل المعلومات والأفكار بين الممارسين وطاقم مركز القيادة الإبداعية والمتعاونين معه.

مقالات دورية «القيادة في موقع العمل» تقدم لي رؤية عميقة لجوانب القيادة المتعددة مع كيفية تطبيقها في موقع عملي».

كلاليتون أوزبورن

نائب الرئيس للموارد البشرية

مؤسسة بوش ولومب

تطرح دورية «القيادة في موقع العمل» أفكاراً مدهشة تساعدني على الوصول إلى فهم أكبر لنفسي كقائد داخل المؤسسة وخارجها».

كيث هاريس

مدير الاستحقاقات، شركة سكوت ديل للتأمين.

